

La formación de directivos de centros educativos en el marco de la integración

Guillermo Soler Rodríguez (Cuba), Martha Vargas de Avella (Colombia), María Mercedes Callejas R. (Colombia), Horacio Walker Larraín (Chile), Francia Elena Nero P. (Panamá), Sergio H. Alonso Rodríguez (Cuba), Florentino Sanz (España), Oscar Armando Ibarra R. (Colombia), Patricia Moreno (Colombia), Manuel Bello Domínguez (Perú), Eduardo Fabara Garzón (Ecuador), Esperanza Porras A. (Colombia).

RESUMEN

Este artículo presenta una propuesta de formación de directivos de centros educativos orientada desde la investigación de los problemas propios de la gestión escolar. El proyecto se inicia con la realización de un Foro Virtual, que propicia la integración para la construcción colectiva desde el reconocimiento de la diferencia y la singularidad de los contextos sociales y educativos. Participan delegados de ocho países del CAB quienes, a través de la reflexión crítica, identifican aspectos problemáticos de la gestión escolar, proponen los ámbitos de actuación del directivo docente y, elaboran los principios que deben orientar los programas en las universidades para que respondan a los retos que plantea la integración, incluyendo una visión integral y de totalidad de lo humano.

Palabras clave: Gestión escolar, Formación, Integración.

ABSTRACT

This paper presents a proposal for training directors for educational institutions, research-oriented from the point of view of the problems of school management. The project begins with the realization of a virtual forum that enables the integration for the collective, from the recognition of the difference and uniqueness of social and educational contexts. Speakers from eight countries from the CAB identify problematic aspects of school management, through critical reflection, propose areas of performance of the management and develop the principles that should guide the programs at universities to respond to the challenges of integration, including a comprehensive and wholeness vision of what is human.

Keywords: School management, Training, Integration

Introducción

El compromiso de los países del Convenio Andrés Bello con la formación de los directivos de los centros educativos condujo a la búsqueda de estrategias que permitan crear un espacio de discusión y consenso entre las universidades de los países del CAB. Esta iniciativa se concretó en la organización de un Foro Virtual que tuvo como propósitos: compartir los avances de las universidades en relación con la formación de directivos docentes; favorecer la formación de una red que propiciara la integración entre las universidades y conformara un ámbito de discusión e intercambio de experiencias sobre la formulación de políticas y estrategias que se orientaran a favorecer la innovación en la gestión escolar; analizar los problemas propios de la gestión escolar con objeto de generar un debate extendido entre las comunidades universitarias interesadas en fortalecer la relación universidad-escuela y construir de manera conjunta una propuesta de formación de directivos de centros educativos que articule contenidos y metodología las experiencias compartidas.

En los diferentes encuentros realizados se planteó el tema de los ámbitos de actuación o competencias que deben tener los directivos docentes, con énfasis en la necesidad de pensar los procesos de gestión y liderazgo en el marco de lo educativo y lo pedagógico y no como situaciones administrativas generales.

En este sentido resaltamos que: “Es a partir de los programas que ya ofrece cada una de las instituciones, ajustados a la visión compartida, que se puede tener una primera experiencia de formación que posea las características acordadas, y que el CAB quiere estimular porque contribuye a la integración de nuestros pueblos. Podemos, comenzar por los participantes en el Foro, que poco a poco incrementamos el consenso, proponemos ideas y criterios para trabajar juntos, transferimos, a través de proyectos, los valores de la integración iberoamericana y hemos cultivado nuestro afecto. En términos de integración, al CAB le resulta muy importante contar con un conjunto de programas que expresen un pensamiento pedagógico compartido respecto a la formación de un Directivo Docente en la región de los países asociados”.

El Foro Virtual, desarrollado con la participación de ocho países, permitió compartir principios, enfoques, visiones, valores, propuestas teóricas y metodológicas sobre la formación de directivos docentes en los países miembros del CAB, aportando a la construcción de una visión compartida que sirviera de marco de referencia para el diseño, la elaboración y el reconocimiento de programas de formación de directivos docentes en ejercicio y de docentes que aspiran a estos cargos.

La riqueza de la discusión demostró la importancia de conocer y valorar las propuestas que se desarrollan en los diferentes países y favoreció la comprensión del valor que tiene la integración para la construcción colectiva, a partir del reconocimiento de la diferencia y la singularidad de nuestros contextos sociales y educativos.

El Foro promovió una construcción colectiva de la formación del directivo docente que permite concluir que la racionalidad gerencial burocrática que pueda estar presente en algunos proyectos de formación sólo sirve para el control, pero no para el desarrollo académico y mucho menos para el desarrollo del hombre. El enfoque destacado privilegia el concepto de integralidad humana como antónimo del concepto de fragmentación, por ello la educación debe responder a la noción de totalidad como conjunto de partes armónicamente relacionadas entre sí, así todas ellas sean diferentes en sus funciones. Esta es la naturaleza de la reflexión propuesta por quienes participaron en el Foro proponen a la institución de educación superior, considerada responsable de tomar en cuenta a los otros niveles de la educación como parte esencial del ciclo formativo del sujeto.

El reto para las instituciones de educación superior (IES) formadoras de docentes consiste en fortalecer los procesos de formación de docentes y directivos docentes para que respondan a los retos que plantea la integración, incluyendo una visión integral y de totalidad de lo humano y de los procesos educativos orientados a los problemas de la gestión escolar, articulando la teoría y la práctica y haciendo explícitas las acciones integradoras, a través de alianzas y convenios que promuevan la cooperación, la movilidad y los valores de convivencia, democracia, autonomía, responsabilidad y liderazgo¹.



1. Referentes teóricos

El movimiento de eficacia escolar que integra trabajos teóricos y prácticos, y la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar apoyada por el CAB, ha aportado elementos importantes sobre la dirección escolar. Éstos deben ser considerados por

¹ III Encuentro de Universidades Pedagógicas, Quito, 2008.

las universidades en los programas de formación que ofrecen a docentes y directivos docentes frente al problema de la calidad y la equidad de las escuelas.

Entre los factores asociados al logro escolar encontrados durante la investigación, en relación con la dirección escolar se destaca (Murillo y otros, 2007):

- Una dirección colegiada, comprometida con la escuela y con capacidad técnica.
- Un estilo directivo que fomenta la participación e implicación de las familias y la comunidad y un estilo o liderazgo pedagógico que se implica en el desarrollo del currículo en la escuela y en las aulas, y que se preocupa por el desarrollo profesional de los docentes.
- La satisfacción de la comunidad escolar con la dirección.

Lo anterior implica la existencia de liderazgo, compartir una visión, tener metas consensuadas acerca de lo que se quiere alcanzar, docentes comprometidos que participan en la gestión y en la toma de decisiones y también una cultura y un clima de trabajo favorables en la escuela.

Un aspecto esencial en las instituciones escolares es que exista el esfuerzo de ser una organización de aprendizaje que se caracterice por el aprendizaje continuo, la transformación, la adaptación, la gestión participativa, el trabajo reflexivo y la colaboración de sus miembros; que contemple el aprendizaje a partir de la experiencia y de la historia; donde se practique la experimentación continua, la visión compartida, el trabajo en equipo y en grupos diversificados. En este sentido, una escuela eficaz debe favorecer de manera continua el aprendizaje de todos sus miembros y equipos. Al respecto, Pozner expresa:

Ser directivo hoy día de una escuela y hacer gestión es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando la teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos (Pozner, 2007).

Por otra parte, una escuela eficaz es para Javier Murillo,

aquella que consigue el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería esperable, teniendo en cuenta la situación socioeconómica de las familias y su rendimiento previo (Murillo y otros, 2007).

Esta visión de escuela exige pensar la educación para la integración como el eje vertebrador de esta *visión compartida*, a partir de las siguientes consideraciones:

- Reconocimiento de la diversidad de las experiencias de formación ofrecidas por las Instituciones de Educación Superior (IES) formadoras de docentes en los países miembros del CAB.
- Valoración de los aspectos significativos de los programas que ofrecen estas instituciones.
- Integración de la teoría y la práctica, y el desarrollo del pensamiento crítico, a partir de las vivencias en las instituciones, y la producción de conocimiento con base en la reflexión crítica y el cuestionamiento de las situaciones reales que deben enfrentar los directivos. Considerando que esta integración sea propiciada desde la construcción teórica que el programa propone.
- Respeto a la identidad y condiciones de los diferentes países.

El proceso formativo, en esta perspectiva, debe favorecer el abordaje de los problemas que genera la gestión educativa en los diferentes contextos de los países y desde sus particulares realidades. La comprensión del mundo como objetivo de la educación nos lleva a plantear que sean los problemas los que deban convertirse en objeto de conocimiento para propiciar la construcción conceptual, metodológica, actitudinal y valorativa en los seres humanos que aprenden. Estos problemas permiten integrar aspectos sociales, políticos, culturales, científicos, pedagógicos y técnicos; se debe construir alternativas que propicien la mejora de nuestras escuelas en la medida que se dirigen al desarrollo integral de profesores y estudiantes con identidad regional y los hace conscientes de ser parte de un mundo global.

Los procesos de formación de docentes y directivos docentes deben responder a los retos que plantea la integración, incluyendo una visión integral, y de totalidad, de lo humano y de los procesos educativos propiciando además una cultura de cambio, cooperación y trabajo en equipo. Los profesionales docentes que se forman en instituciones estatales, son los responsables de pensar una institución integrada, una escuela ética, sensible e inteligente (Pozner, 2007), desde la complejidad que implica trabajar con otros en procesos de convivencia y comprensión, desde una enseñanza de la integración que articule los planes de estudio, los textos escolares y los temas transversales como “ámbitos donde se ubican los temas que favorecen una cultura de paz y solidaridad; la constatación de la naturaleza diversa de nuestras sociedades y la promoción de la interculturalidad”(Ayala, 2007).

En estos escenarios, la educación superior muestra su calidad, pertinencia y responsabilidad social cuando es reconocida por la sociedad. Este reconocimiento se basa en la coherencia con que responde a los problemas de la gestión escolar desde sus funciones de docencia, investigación y proyección social, cuando desarrolla procesos de formación profesional docente permanente que articulan la teoría y la práctica, y hace explícitas las acciones integradoras que la fortalecen a través de

alianzas y convenios que promueven la cooperación, la movilidad y los valores de convivencia, democracia, autonomía, responsabilidad y liderazgo.

En las instituciones de educación superior la generación de ambientes de cooperación es esencial para fortalecer la calidad y llevar a la práctica los valores de una educación para la integración. Profesores que trabajan en equipo con sus colegas y con los estudiantes, que reconocen y valoran el trabajo de otros e incitan a los estudiantes a vivir las experiencias de la construcción social del conocimiento. Se eleva la calidad educativa con la participación de los estudiantes con sus compañeros y con los directivos académicos. La comunidad reconoce la capacidad de gestión cuando los directivos ejercen un liderazgo de cambio motivando y produciendo el desarrollo profesional de los miembros de la comunidad y promoviendo diversas formas de interacción y comunicación dentro y fuera de la institución.

2. La gestión educativa

Desde la perspectiva de una educación para la integración, la gestión educativa se concibe como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. En lo pedagógico promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. En este sentido, debe crear una comunidad de aprendizaje a partir del reconocimiento de la escuela como un conjunto de personas en interacción compleja, un microcosmos situado en un contexto que condiciona el flujo de tales interacciones, lo cual implica que la responsabilidad por los aprendizajes va más allá de la propia escuela pues los estudiantes deben formarse integralmente para ser miembros de una sociedad, aprender a conocer, a ser, a hacer y a convivir. Ello debe favorecer su calidad de vida y prepararlos para su posterior inserción en el mundo laboral.

Para hacer gestión educativa, el directivo reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre; por ello se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con relación a las comunidades externas a ella, explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad educativa. También apoya el desarrollo profesional continuo de los docentes a fin de que puedan propiciar el aprendizaje de los estudiantes; tiene la capacidad de ofrecer orientación y apoyo para una buena implementación del currículo en el aula promoviendo la planificación y evaluación adecuadas junto a otras prácticas docentes; esta gestión curricular debe tener como referente principal a los alumnos, sus contextos, su diversidad y debe también fundamentarse en altas expectativas para todos los estudiantes.

La gestión educativa en la práctica consolida comunidades escolares, escuelas comunitarias y comunidades educativas dentro de procesos vitales que comprometen a los diferentes miembros activos, dentro de las experiencias académicas y pedagógicas. Asegura un clima de convivencia y se preocupa por la resolución democrática y participativa de los conflictos internos y externos. Involucra procesos de planificación, organización, evaluación, regulación y control del desarrollo educacional y, establece un uso adecuado de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y didácticos.

Se trata, por definición, de una construcción colectiva que puede ser abordada desde el enfoque de sistemas para dar criterio de racionalización a sus componentes. Estimula la dinámica humana que constituye, justamente, el nicho de los valores, las significaciones y los imaginarios que en pedagogía se leen como región pedagógica, como cultura local y como diferencia; en consecuencia, los límites de las estandarizaciones se estrellan con las realidades específicas de cada escuela, que es un mundo en sí misma donde conviven la ternura, la temeridad, la valentía, la fortaleza y el aprendizaje de las matemáticas, las ciencias naturales y sociales, entre otras.

3. Ámbitos de actuación del directivo docente

Reconocer que una institución educativa es un sistema con actores y procesos interrelacionados implica la actuación del directivo desde un enfoque sistémico. Desde esta visión se reconoce una gestión escolar con foco pedagógico (visión educativa, aprendizajes, evaluación), que facilite los aprendizajes y sea asumida como un asunto de equipos (no individual) y con participación de todos. Todo ello para ser capaz de atender la realidad compleja que contempla interculturalidad, diversidad, pluralidad, incertidumbre, particularidades de los procesos educativos, todo ello, en articulación intersectorial y con el contexto. Esta acción debe aplicar los conocimientos derivados de la investigación y las buenas prácticas, promoviendo la participación de la institución en el sistema escolar, favoreciendo el aprendizaje institucional (producción colectiva de saber) a partir de la evaluación, la reflexión crítica y la innovación, además de diseñar y aplicar proyectos institucionales y planes estratégicos de gestión.

3.1. Liderazgo pedagógico y ético

Para ejercer un auténtico liderazgo ético es preciso ejercer con pleno convencimiento las llamadas siete claves "C", a saber: carácter, coraje, credibilidad, comunicación, conocimiento, compromiso y comprensión. Su asunción plena, junto con la de las tres "H" de humildad, honestidad y humor, hacen de él un verdadero líder ético, una persona más de la organización, que sabe reconocer en el ejercicio del liderazgo, la persona en los demás.

Carlos María Moreno Pérez, 2004

El directivo docente se enfrenta cada día a diversos dilemas y obligaciones morales y a demandas éticas de sociedad, profesión, docentes, estudiantes, consejo escolar, alumnos y comunidad educativa, por lo que deberá reflejar en todo momento los valores morales en su actuación y toma de decisiones.

El liderazgo ético es un proceso que se desarrolla y fortalece a partir de los valores humanos; es testimonial, es decir, se lo practica diariamente, se lo manifiesta a través del ejemplo cotidiano; el líder puede predicar la puntualidad solamente será su modelo cuando él enseña a los demás por medio del ejemplo, siendo el primero en llegar y el último en salir. De la misma manera, el líder ético tiene que practicar la verdad, cuando hace una promesa u oferta a los estudiantes tiene que procurar cumplirla aún a costa de sacrificios personales, de modo que este líder sea para los estudiantes una persona creíble. La autoridad democrática del líder tendrá un efecto duradero y positivo mucho mayor que la coerción.

Sin embargo, hay un elemento fundamental en el ejercicio del liderazgo ético: el que se relaciona con la honestidad. El líder ético debe practicar una honestidad a toda prueba, debe considerar que el dinero y los recursos de los que dispone la institución educativa están destinados a un fin superior, que es el desarrollo integral de los niños y jóvenes, y que no pueden servir para beneficio de nadie más que de los estudiantes, tiene que hacer los más grandes esfuerzos posibles para que los recursos sean bien utilizados y debe optimizar de la mejor manera su finalidad social.

Son pocos los programas en los que se aborda el liderazgo ético, y es de gran importancia que se fortalezca la formación del directivo docente en este aspecto. Según Ruchworth Kidder, “Un dilema ético no es tener que hacer una elección entre lo correcto y lo incorrecto, sino elegir entre dos cosas correctas. Los dilemas surgen cuando valores apreciados entran en conflicto”. De otra forma lo que ese enfrenta no es un dilema, es sólo una decisión a tomar. Un director líder, que aprecia la autonomía del profesor y los logros de los alumnos, enfrentará un dilema cuando los profesores quieran desarrollar una política que reduzca las expectativas de estos logros. Estos temas se intensifican debido a que los líderes de las escuelas son, en su mayoría, funcionarios públicos que tienen compromisos con muchas personas y que confrontan a diario valores e intereses en conflicto.

Para algunos pensadores los líderes, para resolver los problemas éticos, primero deben tener y estar dispuestos a guiarse por un sentido definido de estándares éticos. Starratt acota que una conciencia ética completamente informada contendrá temas de cuidado: ¿Qué piden de nosotros nuestras relaciones?, ¿Cómo nos podemos gobernar con justicia?, y temas críticos: ¿Cuándo no somos consecuentes con nuestros propios ideales? Segundo, deben examinar los dilemas desde diferentes perspectivas. Kidder describe tres: una posibilidad es anticipar las consecuencias de cada elección e intentar identificar cuáles aspectos se verán afectados y de qué

maneras; otro enfoque usa las reglas morales, suponiendo que el mundo sería mejor si la gente siempre siguiera ciertas normas ampliamente aceptadas (como decir la verdad); una tercera perspectiva enfatiza el cuidado, algo parecido a la regla de oro: ¿Cómo nos gustaría que nos trataran las otras personas si nos encontráramos bajo circunstancias similares?.

Según los especialistas en el tema, el liderazgo ético debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Partir del desarrollo de los valores: el líder debe sustentar su acción en los valores humanos.
- Tomar en cuenta el interés superior del niño y del joven, además del objetivo o propósito central que tiene el centro educativo.
- Basarse en la coordinación de acciones entre lo que se dice y lo que se hace, permitiendo que las peticiones, ofertas y promesas se cumplan cabalmente.

El directivo docente gesta un liderazgo transformador, ejercido con visión pedagógica a todos los niveles: la constitución y conducción de órganos de dirección colectiva, el desarrollo de un continuo proceso de toma de decisiones colegiadas, el liderazgo relacionado con la formación de equipos de dirección (por tanto hablamos del director como líder de un equipo directivo), y el liderazgo participativo e inclusivo de docentes en funciones directivas a todos los niveles: en innovaciones en el aula, en departamentos disciplinarios al interior de la escuela, etc.

3.2. Currículo

De acuerdo con el diseño, desarrollo y evaluación del currículo, contempla todo lo que el director y su equipo directivo deben saber, hacer y valorar para lograr que los actores involucrados en las actividades académicas y curriculares participen de las mismas. Esto permitirá que se lleve a cabo procesos de reflexión con el fin de cambiar y mejorar las prácticas pedagógicas, si fuese necesario. Los aprendizajes de los estudiantes son la mejor evidencia de una buena gestión; estamos en un nuevo siglo en el que las sociedades se organizan fundamentalmente en función del conocimiento, la comunicación y la información, dentro del marco de la construcción de un “capital social” que depende de la calidad del recurso humano que resulta del paso por las instituciones encargadas de formarlo.

3.3. Interacción con el medio

Consiste en el establecimiento de una red de comunicaciones, relaciones e interacciones entre la institución educativa y los demás organismos, organizaciones e instituciones del entorno social, a fin de integrarlos en la realización de las transformaciones educacionales.

También considera la creación de un adecuado *clima de convivencia*: el director y su equipo deben lograr una adecuada convivencia entre profesores, alumnos y comunidad, y propiciar la prevención y resolución de conflictos. Debe involucrar la participación de los padres, consejos de padres, centro de alumnos y, optimizar la relación entre la escuela y la comunidad.

La *planificación y evaluación institucionales*: el desarrollo de procesos académicos y administrativos de planificación estratégica, organización, desarrollo, evaluación y mejora institucional, con el fin de asegurar la sostenibilidad de la institución educativa.

3.4. Normatividad

El dominio y aplicación de las regulaciones jurídicas de carácter internacional, regional, nacional y territorial que deben materializarse en la institución educativa y -en correspondencia con ellas-, en el establecimiento, en conjunto con los factores sociales, de la normativa interna que debe regir el funcionamiento consecuente del centro.

3.5. Gestión de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

Consiste en la aplicación de conocimientos y técnicas de administración y control de los recursos humanos, materiales y financieros al servicio de los objetivos pedagógicos.

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación como apoyo en los procesos de información y comunicación con la comunidad educativa supone la participación de la institución en el sistema escolar: redes, interacción profesional y política.

3.6. El trabajo científico-pedagógico.

El trabajo técnico-metodológico: consiste en la jerarquización de los problemas educativos, a los cuales la comunidad escolar debe responder y, el desarrollo de estrategias metodológicas para asumir colectivamente, en el marco de los proyectos educativos, la búsqueda de respuestas a los problemas identificados.

La investigación-acción-reflexión: genera una reflexión crítica sobre las prácticas de gestión escolar para promover procesos cooperativos de producción de conocimiento relacionado con las realidades escolares.

El desarrollo continuo del personal: los equipos directivos deben conocer a fondo las fortalezas y debilidades de sus docentes y apoyar una formación permanente, que compatibilice las necesidades de desarrollo institucional de la organización escolar con los intereses individuales de cada profesional docente.

Dirigir personas implica tener en cuenta dos niveles: el preoperativo y el operativo. En el nivel preoperativo se forman las ideas que movilizan y dan energía a las actuaciones pedagógicas; es el por qué de nuestra actuación, la verdadera razón de ser de lo que hacemos; no se trata de un nivel ideológico, sino del nivel en el que se encuentran las ideas, los valores y las razones de ser y de actuar. En el nivel operativo se busca y se aprende a actuar técnicamente, se operativiza lo que se quiere o se piensa hacer, se estructura, se organiza y se emplean los recursos tecnológicos apropiados. Normalmente este nivel ha sido el centro de atención, pero creemos que se debe enfatizarse el preoperacional.

La valoración de las identidades nacionales y regionales. Para los directivos docentes, toda iniciativa educativa debe incluir las creencias, prácticas, contextos y experiencias de las personas. Todos los participantes del hecho educativo son poseedores de vivencias que son la base del perfeccionamiento, son las que sustentan lo nuevo o novedoso que se vaya a aprender.

3.7. Los programas de formación de directivos docentes

Propósitos

- Responder a los principales problemas de la gestión escolar actual en el marco de una educación para la integración, orientada a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y a promover el desarrollo profesional continuo de los docentes.
- Generar una actitud y actividad reflexivas sobre la autonomía institucional y el liderazgo pedagógico y ético como retos del directivo docente.
- Propiciar el análisis y estudio de las políticas de Estado (nacional, regional, local) en materia de educación, en el marco de la gestión escolar.

Principios generales

- **Enfoque pedagógico** que promueva una discusión permanente sobre todo el entramado social y pedagógico de la institución educativa y, sobre las relaciones que sea necesario establecer con las nuevas realidades del acontecer mundial, nacional y local, a fin de mejorar la calidad y pertinencia de los aprendizajes de los estudiantes.
- **Visión sistémica** que reconozca la complejidad de las relaciones escuela-sociedad-individuos y atienda interculturalidad, diversidad, pluralidad incertidumbre, las particularidades de los procesos educativos y la necesaria articulación intersectorial y con el contexto.

- **Relación teoría-práctica:** articular la fundamentación teórica con la práctica real a partir de la identificación de sus problemas para, elaborar, desarrollar y evaluar propuestas de mejora.
- **Reflexión crítica:** producción de conocimiento pertinente relacionado con las realidades escolares e innovación o transformación de las prácticas de gestión escolar.
- **Valoración** de los proyectos institucionales y los planes estratégicos de gestión. Comprende la elaboración, aplicación, control y valoración del cumplimiento de dichos proyectos y planes.
- **Reconocimiento del directivo docente** y de los maestros como productores de saber pedagógico y como actores sociales.

Valores

- Integración cultural y educativa de los países miembros del CAB.
- Solidaridad, respeto y valoración de la diversidad cultural e integralidad humana.
- Equidad y justicia social.
- Bienestar y desarrollo personal y social.
- Entusiasmo por aprender.
- Conocimiento basado en la investigación.

4. Construyendo una propuesta de formación de directivos docentes que responda a los retos de la integración

Es relevante integrar las acciones propias de la función directiva y la experiencia acumulada de quienes la ejercen con el saber pedagógico; desde herramientas conceptuales, metodológicas y epistemológicas que posibiliten una interrelación dialógica entre saberes y experiencia, así como fortalecer los procesos pedagógicos que se gestionan desde las instituciones educativas, en correspondencia con las necesidades de consolidar un sistema educativo adecuado a la ciudad, el país, la realidad y los recursos de que disponemos.

Se trata de aprendizajes que se pueden adquirir al margen de la participación en un programa académico a través de la experiencia, del medio social y, que han de ser estructurados como aprendizajes útiles. Por ello, la articulación entre los aprendizajes que provienen de la enseñanza y los que provienen de la experiencia de los directivos debe ser una característica importante de los programas.

Los programas de formación deben responder a tres preguntas fundamentales:

- ¿Qué deben saber los directivos de centros educativos?
- ¿Qué deben saber hacer los directivos de centros educativos?
- ¿Quiénes deben ser los directivos docentes?

Las respuestas a estas preguntas deben mostrar la intencionalidad de favorecer procesos de integración en el desarrollo del currículo y hacerlos evidentes a través de contenidos específicos que propicien la conceptualización, pero fundamentalmente a través de las acciones: cuestionar las prácticas tradicionales de trabajo aislado, propiciar el trabajo en equipos multidisciplinares donde sean evidentes la diversidad cultural y social y hacer que deban reconocerlas para realizar los diálogos y argumentar. En este sentido es importante evidenciar:

- Pertinencia de la fundamentación en función de los propósitos de la educación y cultura para la integración.
- Correspondencia de los objetivos del programa con las bases conceptuales expresadas en el documento sobre la educación para la integración.
- Coherencia entre la visión, principios y valores inspirados en la educación para la integración y los contenidos y metodologías propuestos para el desarrollo del programa.
- Pertinencia de la metodología propuesta que permita un aprendizaje reflexivo y desarrollador en los directivos docentes.
- Actualidad de la bibliografía propuesta en una visión predominantemente latinoamericana y caribeña.

La gestión escolar debe ser estudiada desde tres ejes fundamentales:

- **La gestión con la comunidad**, es decir, el liderazgo que puede ejercer un directivo para promover la participación activa de todos y cada uno de los miembros de su comunidad escolar, entre otros: padres de familia, estudiantes y docentes para desarrollar acciones educativas. Es la posibilidad de realizar actividades en las que participen activamente los miembros de la comunidad, en la toma de decisiones y en la organización de las diferentes actividades que se desarrollan en la escuela. El programa debe generar reflexión sobre todo lo relacionado con el concepto de liderazgo, formas y estilos de liderazgo, responsabilidades y funciones de equipos directivos.
- **La gestión académica**. Una adecuada gestión del currículum implica conocer los fundamentos generales de las áreas curriculares, identificar buenas prácticas

de los docentes en el aula, poder identificar necesidades de perfeccionamiento docente para mejorar las prácticas de enseñanza aprendizaje, supervisión y evaluación de la implementación curricular en el aula.

- **La gestión administrativa.** Herramientas y técnicas de dirección y de evaluación de su propia acción. Todo lo que el director y su equipo deben saber, hacer y valorar para una adecuada gestión de los recursos. Es la posibilidad de planear, desarrollar, dar seguimiento y evaluar las acciones que se llevan a cabo en la institución escolar teniendo en cuenta los recursos humanos, financieros, de tiempo.

Bibliografía

Ávila, R. y cols. (2000). *Estudios de caso sobre la Gestión Escolar*. Bogotá: Corpoeducación.

Ayala, E. (2007). *Enseñanza de integración en los países andinos*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

Kidder, R. *Liderazgo ético*. ERIC Educational Reports. Lashway, Larry. Disponible en: http://findarticles.com/articles/mi_199606/ai_2656467941

Miñana, C. (1999). *Los Directivos docentes como investigadores de su gestión*. Una experiencia desde el Programa RED de la Universidad Nacional de Colombia. México.

Moreno, C. (2004). "Las 7 C del liderazgo ético". *Capital humano. Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. Año 17, No.183. (s/d).

Murillo, J. (2004). "Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Abr-Jun, Vol. 9, Núm. 21, pp. 319-359.

Murillo, J. y cols. (2007). *Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar*. CAB.

Pozner, P. (2000). "Competencias para profesionalización en la Gestión". IIPE-UNESCO Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

Pozner, P. (2007). *El Directivo docente: líder de la gestión educativa*. Conferencia Foro Nacional Gestión Educativa. Bogotá: s/d.

Ramos, H. y cols. (2004). *Los valores: Ejes transversales de la integración educativa*. CAB.

Starratt, R. (s/f) *Liderazgo ético*. ERIC Educational Reports. Lashway: Larry.

Uribe, M. (2006). *El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad*. PRELAC Educación para todos. (s/d).